

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Teori Organisasi

Menurut Robbins (1990) organisasi dapat didefinisikan sebagai satu kesatuan entitas sosial yang dikoordinasikan secara sadar, diikuti pembatasan-pembatasan yang secara relatif berkesinambungan dengan pengidentifikasian rambu-rambunya secara jelas serta senantiasa berupaya meraih pencapaian tujuan atau sekumpulan tujuannya secara bersama-sama (Werdaningsih, 2024). Adapun pengertian organisasi menurut para ahli sebagai berikut:

- 1) C. Argyris. Organisasi adalah suatu strategi besar yang diciptakan individu-individu dalam rangka mencapai berbagai tujuan yang membutuhkan usaha dari banyak orang.
- 2) Prof. Dr. Mr Pradjudi Armosudiro. Organisasi merupakan kerangka pembagian kerja dan kerangka tata komunikasi kerja antara sekumpulan orang yang memegang posisi dan bekerjasama secara tertentu guna mencapai tujuan tertentu.
- 3) Victor A. Thompson. Organisasi merupakan suatu integritas dari sejumlah orang yang ahli yang bekerja sama dengan sangat rasional dan impersonal untuk mencapai tujuan-tujuan yang spesifik dan telah disepakati sebelumnya.

Teori organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi. Teori organisasi mengarah pada aspek-aspek deskriptif maupun perspektif dari disiplin ilmu. Teori itu menjelaskan bagaimana organisasi sebenarnya boleh menawarkan tentang bagaimana organisasi dapat dikonstruksi guna meningkatkan efektivitasnya (Werdaningsih, 2024).

Teori organisasi melahirkan bagian dari studi organisasi. Sementara itu, studi organisasi dapat dibedakan menjadi dua aspek, yaitu aspek material dan aspek manusia. Pada aspek material, pengaruh dari ilmu ekonomi, manajemen, teknik, dan lain sebagainya lebih mendominasi dan biasanya mampu memberikan penjelasan yang cukup memuaskan. Selanjutnya pada aspek

manusia, studi organisasi tidak hanya terdiri dari teori organisasi, melainkan dua unsur, yaitu teori organisasi dan perilaku organisasi, yang masing-masing merujuk pada aspek makro dan mikro (Gerloff, 1985).

Secara praktis itulah gambaran dari organisasi dan teori organisasi dalam khazanah pemikiran para ahli, baik di masa lampau maupun sekarang. Pemikiran teoritis di masa sekarang barangkali lebih kompleks, namun ruang gerak pembahasannya tetap berada pada level yang telah dijelaskan untuk menelusuri mengenai teori-teori organisasi yang berkembang dari zaman ke zaman (Werdaningsih, 2024).

2.1.2 Manajemen

2.1.2.1 Definisi Manajemen

Secara terminologi, manajemen berasal dari istilah Prancis *menagement* yang berarti keahlian dalam menata atau mengorganisir hal tertentu. Dalam lingkup organisasi, manajemen dipahami sebagai sebuah seni dalam mengorkestrasi peran pihak lain guna mewujudkan tujuan organisasi. Hal ini diwujudkan melalui rangkaian fungsi manajerial yang mencakup perancangan strategi, penataan struktur, pergerakan sumber daya, hingga pengendalian yang dijalankan secara berdaya guna dan tepat sasaran (Cen, 2023).

Secara fungsional, manajemen didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas sistematis yang menitikberatkan pada penyelarasan serta pengendalian berbagai operasional organisasi. Fokus utamanya adalah memastikan bahwa setiap sasaran organisasi dapat direalisasikan dengan mengedepankan asas ketetapan sasaran dan optimalisasi sumber daya (Sumarno et al., 2025). Kemudian manajemen diartikan sebagai suatu cara atau alat untuk membantu manusia baik secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang telah direncanakannya (Agus, 2026).

Dalam bukunya Cen (2023) memberikan beberapa definisi manajemen menurut para ahli diantaranya;

- 1) Menurut George R. Terry, mendefinisikan manajemen sebagai suatu rangkaian aktivitas penataan struktur atau pengorganisasian. Fokus utamanya adalah bagaimana mengelola sumber daya secara sistematis untuk mencapai produktivitas maksimal, penggerakan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2) Menurut Oey Liang Le, manajemen adalah ilmu dan seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasi serta mengawasi manusia dengan bantuan alat-alat sehingga dapat mencapai tujuan.
- 3) Menurut Marry Parker, mendefinisikan manajemen sebagai sebuah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.
- 4) Menurut Henri Fayol, Manajemen diartikan sebagai rangkaian aktivitas sistematis yang meliputi perancangan strategi, penataan struktur organisasi, hingga pengendalian aset. Seluruh proses ini diorientasikan untuk merealisasikan sasaran lembaga dengan mengedepankan prinsip ketetapan sasaran serta optimalisasi penggunaan sumber daya.

Berdasarkan definisi tersebut, terdapat dua elemen fundamental yang saling berkaitan, yakni aspek seni dan dimensi proses. Jika proses dipahami sebagai rangkaian tahapan terstruktur guna merealisasikan sasaran, maka manajemen mengimplementasikannya melalui alur kerja yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian dan evaluasi kinerja secara berkala (Harry, 2019).

2.1.2.2 Fungsi Manajemen

Sebagaimana diterangkan oleh George R. Terry, mencakup empat pilar utama yang dikenal sebagai POAC. Keempat pilar tersebut meliputi fase perencanaan (*planning*), pengorganisasian struktur (*organizing*), Pengimplementasian (*directing*), serta tahap pengendalian (*controlling*).

Seluruh elemen ini bekerja secara simultan dan berurutan guna menjamin bahwa visi organisasi dapat diwujudkan secara sistematis (Widiana, 2020).

- 1) Perencanaan (*planning*), menitikberatkan pada langkah proaktif dalam memproyeksikan dinamika masa depan serta merumuskan skema strategis yang relevan. Hal tersebut dilakukan guna menjamin bahwa setiap kebijakan dan langkah operasional yang diambil selaras dengan upaya pencapaian visi serta target jangka panjang.
 - a) Menetapkan tujuan dan target.
 - b) Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target.
 - c) Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan.
 - d) Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan.
- 2) Pengorganisasian (*organizing*), tahapan ini menitikberatkan pada perancangan struktur organisasi yang adaptif guna menerjemahkan rencana strategis menjadi pembagian kerja yang konkret. Fokus utamanya adalah menciptakan ekosistem kerja yang harmonis dan sistematis, sehingga seluruh elemen organisasi dapat menjalankan fungsinya secara optimal dan mencapai standar produktivitas yang diharapkan.
- 3) Pengimplementasian (*directing*), fungsi ini merupakan fase aktivasi program kerja melalui mobilisasi seluruh anggota organisasi. Di sini, peran kepemimpinan menjadi krusial dalam memberikan stimulasi dan motivasi agar setiap individu mampu menunaikan kewajibannya dengan dedikasi tinggi, penuh kesadaran, serta mengedepankan efektivitas kerja.
- 4) Pengendalian dan Pengawasan (*controlling*), proses ini berfungsi sebagai mekanisme penjamin mutu untuk memastikan bahwa realisasi di lapangan tetap selaras dengan desain perencanaan dan pengorganisasian awal. Meskipun terjadi dinamika atau perubahan situasi di lingkungan internal maupun eksternal, fungsi kontrol

menjamin agar deviasi dapat segera diatasi demi tercapainya target organisasi.

Meskipun terdapat variasi terminologi di antara para pakar—seperti Griffin dan James A.F. Stoner yang menggunakan istilah *leading* sebagai representasi dari *directing*—substansi pemikiran mereka tetap mengerucut pada dua poin fundamental:

- 1) Siklus Prosedural: Manajemen merupakan integrasi dari berbagai fase berkelanjutan yang didesain secara khusus untuk mewujudkan visi lembaga.
- 2) Sinergi Antarfase: Setiap tahapan manajerial tidak berdiri sendiri, melainkan memiliki hubungan kausalitas dan saling ketergantungan dalam mengawal keberhasilan tujuan organisasi

2.1.2.3 Peran Manajemen

Manajemen memiliki peran untuk membantu organisasi mencapai sebuah tujuan dengan efektif dan efisien. Efektif menurut Peter F. Drucker (*doing the right things*) berarti “mengerjakan pekerjaan yang benar”. Sedangkan efisiensi menurutnya (*doing things right*) yang artinya “mengerjakan pekerjaan dengan benar”. Efektivitas dan efisien merupakan hal merupakan Parameter utama dalam menilai keberhasilan manajemen terletak pada keseimbangan antara *input* dan *output* (Widiana, 2020).

Menurut Widiana (2020), efektivitas dan efisiensi merupakan indikator fundamental yang menentukan kualitas performa sebuah organisasi. Efektivitas menitikberatkan pada kompetensi lembaga dalam merealisasikan target akhir secara akurat dan tepat waktu sesuai standar yang berlaku. Di sisi lain, efisiensi merujuk pada kecakapan dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya. Perlu digarisbawahi bahwa efisiensi tidak selalu berbanding lurus dengan efektivitas; sebuah institusi mungkin saja mengelola proses dengan sangat hemat, namun gagal dalam menysasar tujuan yang tepat (Widiana, 2020).

2.1.3 Sumber Daya Manusia

Sebagaimana dikemukakan oleh Adam Smith, sumber daya mencakup seluruh akumulasi modal dan kemampuan yang dimiliki individu untuk meningkatkan produktivitas. Dalam konteks ini, SDM dipandang sebagai aset krusial yang menyinergikan kapasitas teknis dalam pemanfaatan potensi serta kerangka kelembagaan dalam pengendaliannya, guna menciptakan nilai tambah bagi suatu entitas faktor produksi yang diperlukan untuk menghasilkan *output*, termasuk manusia (Djunaedi, 2025).

Manusia adalah salah satu makhluk Tuhan yang memiliki banyak kelebihan dibandingkan dengan makhluk lain. Segala sesuatu yang melekat pada individu maupun lingkungannya memiliki urgensi fungsional bagi eksistensi manusia. Kesadaran akan kapasitas internal ini menjadi fondasi munculnya konsep sumber daya manusia, yang didefinisikan sebagai totalitas potensi laten untuk menjalankan peran sosial yang interaktif, adaptif, serta transformatif. Melalui optimalisasi potensi tersebut, manusia mampu melakukan tata kelola mandiri sekaligus mendayagunakan sumber daya alam demi mewujudkan tatanan kehidupan yang sejahtera dan berkelanjutan.

Dalam dinamika organisasi, sumber daya manusia dipandang sebagai bagian integral yang menentukan arah dan eksistensi lembaga. Manusia berfungsi sebagai determinan utama dalam mengelola seluruh aktivitas operasional yang mendukung akselerasi organisasi. Saat ini, paradigma telah bergeser; individu tidak lagi dipandang sekadar sebagai faktor produksi, melainkan sebagai aset strategis bernilai tinggi yang kapasitasnya dapat ditingkatkan secara berkelanjutan. Konsep *Human Capital* menegaskan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang melekat pada individu merupakan modal intelektual yang menjamin keberlangsungan hidup organisasi di masa depan (Djunaedi, 2025).

Secara garis besar, pengertian sumber daya manusia dibagi dalam dua kategori yaitu pengertian secara mikro dan makro. Pengertian sumber daya manusia secara mikro adalah setiap manusia atau individu yang bekerja dan menjadi anggota disebuah organisasi atau institusi, biasanya disebut pegawai,

karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan secara makro manajemen sumber daya manusia adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun sudah bekerja. Pada umumnya, semua harus memiliki sumber daya yang harus dikelola untuk kemajuan hidupnya, dan hidup bersama (Djunaedi, 2025).

2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.4.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam pengelolaan organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. (Santoso, 2025). Dalam konteks ini, manajemen SDM mencakup berbagai kegiatan mulai dari perencanaan dan rekrutmen hingga pengembangan, pelatihan, serta evaluasi kinerja karyawan, yang semuanya dirancang untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan siap menghadapi tantangan yang ada. Manajemen SDM ini bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang sesuai dan memberikan pelatihan yang diperlukan untuk mengoptimalkan potensinya. Pendapat ini sejalan dengan Sinambela (2016) yang menegaskan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau aset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik”.

Untuk mencapai tujuan strategis tersebut, pengelolaan sumber daya manusia harus diimplementasikan melalui serangkaian proses manajerial dan operasional yang terstruktur secara sistematis. Mangkunegara (2017) merumuskan bahwa “manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja”. Mempertegas siklus tersebut, Kasmir (2016) menyatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui tahap

perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan kerja, menjaga hubungan industrial, hingga tahapan pemutusan hubungan kerja”. Seluruh rangkaian aktivitas teknis ini dilaksanakan dengan tujuan akhir untuk senantiasa meningkatkan kesejahteraan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang bernaung di dalam ekosistem organisasi. Oleh karena itu, penerapan fungsi-fungsi operasional ini menuntut tingkat kedisiplinan dan objektivitas yang tinggi dari para pimpinan agar setiap tahapan siklus kepegawaian dapat berjalan secara harmonis dan berkesinambungan.

Keberhasilan implementasi serangkaian fungsi operasional kepegawaian tersebut sangat bergantung pada kepatuhan organisasi terhadap prinsip-prinsip dasar manajemen sumber daya manusia. Menurut Sinambela (2016), “terdapat empat prinsip dasar dalam manajemen sumber daya manusia, di mana prinsip pertama menegaskan bahwa sumber daya manusia adalah aset paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, dan manajemen yang efektif adalah kunci utama keberhasilannya”. Prinsip kedua menekankan bahwa keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan, kebijaksanaan, dan prosedur yang bertalian dengan karyawan saling berhubungan serta memberikan sumbangan nyata terhadap perencanaan strategis organisasi. Selanjutnya, prinsip ketiga menyoroti pentingnya kultur dan nilai organisasi, di mana suasana kerja dan perilaku manajerial yang lahir dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh masif terhadap kualitas pencapaian hasil yang terbaik. Prinsip keempat atau yang terakhir menitikberatkan pada aspek integrasi, yakni memastikan bahwa semua anggota organisasi terlibat secara aktif dan bekerja sama secara sinergis untuk menggapai tujuan bersama.

2.1.4.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memainkan peran strategis yang sangat krusial dalam organisasi. Peran ini mencakup berbagai

aspek strategis yang dapat memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian jangka panjang organisasi (Sularmi, 2024).

Berikut adalah beberapa peran strategis Manajemen SDM dalam organisasi (Erlianti, 2024).

- 1) Penyesuaian strategi SDM dengan strategi organisasi, manajemen SDM perlu memahami dan menyelaraskan strategi SDM dengan strategi keseluruhan organisasi. Hal ini, mencakup mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan.
- 2) Pengembangan budaya organisasi, yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang, menciptakan budaya yang mendorong inovasi, kreatifitas, dan kinerja tinggi dapat memberikan keunggulan strategis bagi organisasi.
- 3) Perencanaan suksesi, merupakan elemen penting yang memastikan keberadaan bakat yang memadai dan calon pemimpin yang potensial di dalam organisasi adalah kunci untuk menjaga kontinuitas dan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan.
- 4) Pengelolaan kinerja dan pengembangan pegawai, manajemen SDM memainkan peran dalam mengatur kinerja serta mengidentifikasi potensi untuk mengembangkan mereka. Program pelatihan dan pengembangan yang dirancang secara strategis dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 5) Pemanfaatan teknologi HR, manajemen SDM dapat memanfaatkan teknologi informasi dan sistem manajemen SDM yang modern untuk mendukung pengambilan keputusan strategis, analisis data, dan meningkatkan efisiensi operasional.
- 6) Pengukuran kinerja SDM, menerapkan metrik dan pengukuran kinerja SDM yang relevan dan selaras dengan tujuan organisasi merupakan bagian penting dari peran strategis manajemen SDM. Hal ini memungkinkan pengelolaan yang berbasis bukti pengambilan keputusan yang lebih efektif.

2.1.4.3 Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan, (2019) mengatakan bahwa “Manfaat daripada implementasi manajemen sumber daya manusia yang baik bermuara pada efisiensi pendayagunaan tenaga kerja dan mencapai tujuan bersama, baik tujuan organisasi, pegawai, maupun masyarakat”. Secara spesifik, manfaat dari implementasi manajemen sumber daya manusia yaitu, menghindari tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. MSDM berfungsi untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan yang terencana, sehingga mampu menghindari tumpang tindih dalam pelaksanaan tugasnya. Kemudian meningkatkan produktivitas kerja, melalui pengelolaan, pemeliharaan dan pelatihan sumber daya manusia yang baik, maka organisasi dapat menstabilkan atau meningkatkan produktivitas kerja para pegawai. Kemudian, manfaat dari implementasi manajemen sumber daya manusia adalah untuk mempermudah koordinasi. Manajemen yang terarah akan sangat memberikan manfaat bagi sebuah organisasi untuk mempermudah langkah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi agar seluruh sumber daya manusia bekerja searah guna menekan tingkat perputaran tenaga kerja atau *turnover*. Serta, dengan implementasi Manajemen sumber daya manusia membantu organisasi mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

2.1.5 Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital

Organisasi terus mengembangkan strategi dan filosofi untuk mengadopsi tantangan teknologi dan mengurangi resistensi terhadap perubahan, faktor-faktor ini secara signifikan mempengaruhi jumlah, jenis pekerjaan, dan keterampilan yang dibutuhkan (Erlianti, 2024). Selain itu perubahan ini juga memerlukan fleksibilitas dalam struktur organisasi, serta peningkatan pendidikan dan pelatihan.

Di era Revolusi Industri 4.0, setiap organisasi memerlukan kemampuan digitalisasi dan solusi digital yang disediakan oleh organisasi. Transformasi digital ini akan mengubah teknik manajemen sumber daya manusia,

menciptakan pendekatan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia (Fauzan, 2023).

- 1) Revolusi teknologi digital dalam era Revolusi Industri 4.0 mengubah manajemen sumber daya manusia dengan menerapkan digitalisasi untuk mendapatkan pegawai yang kompeten. Di era modern ini, organisasi menggunakan teknik terbaru berbasis teknologi digital dalam berbagai aspek manajemen SDM, termasuk analisis jabatan, perencanaan pegawai, perekrutan, seleksi, orientasi, serta pelatihan dan pengembangan pegawai.
- 2) Revolusi teknologi digital di era Revolusi Industri 4.0 telah memicu digitalisasi dalam teknik manajemen sumber daya manusia untuk memperoleh pegawai dengan etos kerja tinggi. Di zaman modern ini, organisasi menerapkan teknik-teknik terbaru berbasis teknologi digital dalam pengelolaan gaji, insentif finansial, tunjangan, dan peningkatan kualitas kehidupan kerja.
- 3) Revolusi teknologi digital di era Revolusi Industri 4.0 memicu digitalisasi dalam teknik manajemen sumber daya manusia untuk menilai hasil kerja dan memotivasi pegawai. Ini mencakup evaluasi kemampuan dan kemauan kerja serta penerapan strategi dan kebijakan SDM yang diperlukan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting dalam era digital. Pengelolaan SDM harus terintegrasi dengan kemajuan teknologi untuk memastikan efektivitas dan efisiensi. Pemanfaatan teknologi adalah salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Dengan perkembangan teknologi yang pesat di era digital, program pelatihan dan pengembangan untuk pegawai dalam penggunaan teknologi baru dapat membantu meningkatkan keterampilan mereka dan juga membantu meningkatkan produktivitas (Asari, 2023).

Menurut Ismail & Nugroho (2022), era Revolusi Industri 4.0 dan *Society 5.0* telah membawa perubahan signifikan dalam cara bekerja, ditandai dengan dominasi teknologi digital dan masyarakat yang cerdas (*smart society*). Oleh

karena itu, individu perlu menyesuaikan diri dengan perkembangan ini dengan mengembangkan kompetensi baik keterampilan teknis (*hard skills*) maupun keterampilan interpersonal (*soft skills*).

Profesionalisme sumber daya manusia (SDM) tidak hanya mencakup keahlian dalam teknologi dan pengetahuan tinggi, tetapi juga harus diimbangi dengan perilaku yang beretika dan moral. Hal ini penting karena SDM tidak hanya bekerja untuk kepentingan pribadi, tetapi juga untuk kepentingan masyarakat. Dengan perubahan pola pikir dan sikap mental yang sejalan dengan modernitas dalam *Society 5.0*, SDM diharapkan dapat mengembangkan budaya kerja yang berkelanjutan. Ini akan memastikan bahwa pencapaian organisasi dapat terwujud dengan cara yang efektif dan efisien (Naninsih, 2023).

2.1.5.1 Pengembangan dan Pelatihan SDM

Pelatihan dan pengembangan pegawai adalah salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan guna mencapai performa optimal (Erlianti, 2024).

Pelatihan adalah proses sistematis di mana pegawai memperoleh pengetahuan dan keterampilan spesifik yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka saat ini. Pelatihan biasanya bersifat jangka pendek, dengan tujuan langsung yang ingin dicapai. Pengembangan, di sisi lain, lebih berfokus pada peningkatan keterampilan yang bersifat jangka panjang dan dapat diaplikasikan dalam berbagai aspek pekerjaan. Pengembangan juga sering kali melibatkan aspek yang lebih luas dari pertumbuhan pribadi dan profesional seseorang. Pelatihan lebih berfokus pada peningkatan kinerja saat ini, sedangkan pengembangan lebih menekankan pada persiapan pegawai untuk peran masa depan (Erlianti, 2024).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan

pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar mereka dapat berkontribusi lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi (Erlianti, 2024).

2.1.5.2 Tujuan Pengembangan dan Pelatihan SDM

Tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan meliputi beberapa aspek penting yang berhubungan dengan peningkatan kinerja, efisiensi, dan perkembangan individu serta organisasi secara keseluruhan (Erlianti, 2024). Berikut adalah beberapa tujuan utama dari pelatihan dan pengembangan SDM;

- 1) Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih efisien dan efektif. Dengan pegawai yang lebih terampil, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Peningkatan keterampilan ini memungkinkan karyawan melakukan tugas-tugas mereka dengan lebih cepat dan akurat, yang berkontribusi terhadap pencapaian target organisasi.
- 2) Mengembangkan Keterampilan dan Kompetensi Baru Seiring dengan perkembangan dan perubahan teknologi, organisasi memerlukan pegawai yang mampu menguasai keterampilan baru. Pengembangan SDM bertujuan untuk menambah atau memperbarui kompetensi mereka, sehingga mereka bisa memenuhi tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Pelatihan ini dapat mencakup keterampilan teknis maupun non-teknis (*soft skills*), seperti komunikasi, kerja sama tim, dan kepemimpinan.
- 3) Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan pegawai. Pegawai yang mendapatkan pelatihan merasa lebih dihargai dan didukung oleh organisasi. Pelatihan menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap perkembangan pribadi dan profesional mereka. Hal ini berdampak positif pada kepuasan kerja dan motivasi, yang pada akhirnya

berkontribusi pada retensi pegawai. Pegawai yang puas dan termotivasi cenderung bekerja dengan lebih baik dan lebih loyal terhadap organisasi.

- 4) Mengurangi *Turnover* Karyawan Dengan menyediakan program pengembangan yang tepat, organisasi dapat mengurangi tingkat keluar-masuk karyawan (*turnover*). Pegawai yang memiliki peluang untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan mereka lebih cenderung bertahan dalam organisasi, karena mereka merasa mendapatkan kesempatan untuk berkarir dan maju.

2.1.5.3 Manfaat Pengembangan dan Pelatihan SDM

Pelatihan dan pengembangan SDM memberikan manfaat yang signifikan baik bagi organisasi maupun bagi pegawai. Program ini tidak hanya meningkatkan keterampilan dan kompetensi, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi dan pertumbuhan individu. Manfaat pelatihan dan pengembangan pegawai dari kedua perspektif tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Manfaat pelatihan dan pengembangan bagi pegawai.
 - a) Pengembangan Karir: Pelatihan dan pengembangan membuka peluang bagi pegawai untuk meningkatkan kualifikasi mereka dan mempersiapkan diri untuk peran yang lebih tinggi atau spesialisasi tertentu. Hal ini memberikan jalur karir yang jelas dan membantu mereka mencapai tujuan karir jangka panjang.
 - b) Peningkatan Kompetensi dan Keterampilan: Pelatihan memungkinkan pegawai untuk meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis yang relevan dengan pekerjaan mereka. Ini membuat mereka lebih kompeten dan mampu bekerja lebih efektif dalam lingkungan kerja yang dinamis.
 - c) Meningkatkan Kepuasan Kerja: Karyawan yang merasa didukung oleh perusahaan melalui pelatihan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Mereka merasakan adanya pertumbuhan pribadi

dan profesional yang meningkatkan rasa pencapaian dan motivasi dalam bekerja.

- 2) Manfaat pelatihan dan pengembangan bagi organisasi..
 - a) Peningkatan Produktivitas dan Efisiensi Operasional: Pelatihan memberikan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga pegawai bekerja lebih efisien dan produktif. Dengan pengetahuan baru, pegawai mampu mengurangi waktu penyelesaian tugas dan meningkatkan kualitas output, yang berkontribusi langsung pada kinerja organisasi.
 - b) Peningkatan Kualitas Layanan: pegawai yang lebih terampil dapat menghasilkan pelayanan dengan kualitas lebih baik. Pelatihan membantu mereka memahami prosedur yang benar, standar kualitas, dan metode terbaik untuk menjalankan tugas mereka, yang berdampak positif pada kualitas layanan organisasi.
 - c) Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas: Melalui pelatihan, pegawai memperoleh wawasan dan keterampilan baru yang mendorong mereka untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah.

2.1.6 Literasi Digital

2.1.6.1 Definisi Literasi Digital

Literasi pada awalnya hanya didefinisikan secara konvensional oleh UNESCO sebagai kemampuan dasar manusia untuk membaca, menulis, serta memaknai isi dari sebuah bacaan cetak. Namun, pengertian literasi digital terus mengalami perkembangan yang sangat pesat sejalan dengan kemajuan disrupsi teknologi informasi di seluruh dunia. Berdasarkan rumusan pengertian UNESCO terbaru, literasi digital diartikan sebagai kemampuan mengidentifikasi, menemukan, mengevaluasi, mengorganisasi, menciptakan, menggunakan, serta mengomunikasikan informasi untuk pemecahan masalah. Rangkaian kegiatan kognitif ini harus dilakukan dengan tingkat kesadaran penuh dan disesuaikan dengan kebutuhan

informasi dari masing-masing individu penggunanya. Sejalan dengan pandangan tersebut, Gilster (1997) mendefinisikan “literasi digital sebagai suatu kecakapan individu untuk memahami dan menggunakan informasi dari berbagai sumber maya, di mana kemampuan ini tidak hanya terbatas pada membaca, tetapi juga kemampuan berpikir kritis dalam mengevaluasi informasi di media digital”.

Dalam tinjauan historisnya, literasi digital pada awalnya memang hanya dipahami secara sempit sebagai kemampuan teknis mekanis dalam menggunakan perangkat teknologi komputer. Belisle (dalam Witarsa dkk., 2021) menjelaskan bahwa “literasi digital pada dekade awal lebih memfokuskan kajiannya pada aspek penguasaan perangkat keras dan perangkat lunak teknologi itu sendiri”. Namun, literasi digital kini dipandang sebagai sebuah konsep komprehensif yang jauh lebih kompleks dan sangat erat kaitannya dengan aspek interaksi sosial. Suri dan Halim (2022) menekankan pentingnya memahami literasi digital sebagai sebuah praktik sosial yang mencakup pemahaman nilai secara mendalam, bukan sekadar unjuk keterampilan teknis semata. Lebih lanjut, Susanti dkk. (2023) mempertegas bahwa literasi digital melibatkan kapasitas intelektual untuk memahami, menggunakan, mengevaluasi, serta menciptakan informasi melalui perangkat digital dengan cara yang sangat efektif dan bertanggung jawab penuh secara moral.

2.1.6.2 Dimensi Literasi Digital

Untuk mengukur kapasitas literasi digital secara presisi dan terstruktur dalam penelitian ini, peneliti secara penuh mengadopsi kerangka teori yang dikemukakan oleh pakar literasi asal Inggris. Hague dan Payton (dalam Mustofa & Budiwati, 2019) merumuskan bahwa “literasi digital berarti kemampuan seseorang dalam mengakses, memahami, dan memanfaatkan berbagai jenis pengetahuan, praktik, dan kebudayaan yang ada di dunia digital untuk tujuan tertentu”. Dalam perspektif pakar ini, seseorang baru dianggap memiliki literasi digital yang mapan jika ia mampu memakai alat-

alat digital dengan cara yang memberikan makna dan nilai tambah. Mereka mendefinisikan literasi ini sebagai perpaduan keterampilan, pengetahuan, dan pemahaman yang memungkinkan seseorang untuk bersikap kritis, kreatif, bijak, dan aman saat menggunakan teknologi di berbagai aspek kehidupan operasionalnya.

Guna mengukur kapasitas kemampuan, Hague dan Payton menetapkan komponen utama yang wajib dikuasai oleh seorang individu, yang rinciannya dijabarkan sebagai berikut.

- 1) Keterampilan Fungsional (*Functional Skills*), yakni kemampuan paling dasar untuk mengoperasikan alat digital seperti menyalakan komputer atau menggunakan aplikasi pengolah data. Keterampilan fungsional ini bertindak sebagai fondasi awal yang krusial agar aparatur dapat memanfaatkan sistem administrasi elektronik dalam kehidupan birokrasi kesehariannya.
- 2) Kreativitas (*Creativity*), yakni yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam menciptakan karya atau menyusun informasi baru menggunakan instrumen teknologi. Bagi pegawai tata usaha, kreativitas digital ini bukan hanya soal seni desain, melainkan tentang kemampuan menyampaikan ide pelaporan atau presentasi secara menarik dan mudah dipahami oleh pimpinan.
- 3) Kemampuan Mencari dan Memilih Informasi (*Finding and Selecting Information*), yakni kemahiran operasional dalam menggunakan kata kunci pencarian yang presisi serta kejelian dalam membandingkan validitas antar sumber informasi.
- 4) Komunikasi yang Efektif (*Effective Communication*), yaitu di mana seorang pegawai dituntut pandai meramu pesan elektronik, baik melalui teks maupun visual, agar maknanya tersampaikan dengan jelas kepada penerima.
- 5) Keamanan Elektronik (*E-Safety*), yang mengukur sejauh mana individu mampu melindungi data kerahasiaan negara, menjaga

privasi pribadi, serta mematuhi aturan hukum saat menggunakan fasilitas teknologi.

2.1.6.3 Manfaat Literasi Digital

Secara teoretis, kemanfaatan penguasaan literasi digital merujuk pada perpaduan antara ketajaman kognitif individu dan efektifitas praktik sosial dalam lingkungan kerja. Menurut Gilster (1997), “Manfaat fundamental literasi digital bertindak sebagai keterampilan bertahan hidup (*survival skill*) yang sangat esensial”. Dimana seseorang diberdayakan untuk berpikir kritis dalam mengevaluasi keabsahan data elektronik serta membentengi diri dari paparan disinformasi di tengah masifnya informasi maya. Kemudian dikembangkan lebih jauh oleh Hague dan Payton (2019), yang menegaskan bahwa “literasi digital memberikan manfaat perluasan kapasitas seseorang untuk tidak sekedar menjadi pengguna teknologi yang mekanis dan pasif, melainkan bertransformasi menjadi produsen informasi yang adaptif dan kreatif. Implementasi dari perpaduan teori pakar ini pada akhirnya akan memberikan manfaat manajerial yang sangat terukur.

2.1.7 Kinerja

2.1.7.1 Definisi Kinerja

Secara etimologi, istilah kinerja berakar dari kata prestasi kerja atau *performance* yang merujuk pada pencapaian hasil dari suatu proses manajerial di lingkungan kerja. Perbedaan standar dalam pencapaian hasil kerja menuntut adanya kriteria yang eksplisit bagi setiap posisi jabatan karyawan. Mengacu pada pemikiran Wahyudi (2021), terdapat diferensiasi dalam memahami capaian kerja, yang mana kinerja dipilah menjadi dua dimensi utama: kinerja personal yang mencerminkan produktivitas pegawai, dan kinerja organisasional yang mencerminkan keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Secara operasional, hasil kerja seorang pegawai yang dinilai melalui standar objektivitas dan standar jumlah luaran disebut sebagai kinerja individu. Sementara itu, kinerja organisasi adalah

manifestasi dari efektivitas kerja sama tim serta pemanfaatan sumber daya secara menyeluruh untuk menggapai target-target utama yang telah digariskan oleh organisasi secara kumulatif dari kinerja individu dengan kinerja kelompok secara keseluruhan. Pandangan ini diperkuat oleh Kasmir (2016) yang menyebutkan bahwa “kinerja individu merupakan hasil nyata yang diproduksi oleh perorangan, sedangkan kinerja organisasi merupakan representasi pencapaian entitas secara makro”. Oleh karena itu, kinerja pada dasarnya merupakan suatu fungsi kompleks dari motivasi dan kemampuan, di mana penyelesaian tugas mensyaratkan derajat kesediaan serta tingkat keamanan operasional tertentu dari pegawainya (Hatidah, 2023).

Untuk memahami batasan konsep kinerja secara lebih mendalam, berbagai literatur manajemen sumber daya manusia telah memberikan rumusan yang sangat komprehensif. Menurut Afandi (2021:83), “kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing”. Pencapaian hasil kerja tersebut harus diupayakan dalam rangka mencapai tujuan institusi secara legal, tidak melanggar hukum, serta tidak bertentangan dengan prinsip moral dan etika publik. Sejalan dengan hal tersebut, Mangkunegara (dalam Maryati, 2021:9) “mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan pendelegasian wewenang yang diberikan”. Lebih lanjut, Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan kinerja sebagai “hasil kerja yang mencerminkan sejauh mana individu berhasil mengeksekusi dan mencapai target tujuan kerja mereka secara formal”. Dalam perspektif pakar ini, kinerja selalu beririsan dengan dua elemen penting, yakni efektivitas (sejauh mana tujuan dicapai) dan efisiensi (sejauh mana tujuan dicapai dengan mengoptimalkan sumber daya yang tersedia).

2.1.7.2 Penilaian Kinerja

Dalam tahapan evaluasi manajerial operasional, penilaian kinerja dapat dilakukan melalui berbagai macam sudut pandang atau pendekatan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik institusi. Menurut Robbins dalam Rozarie (2017), “instrumen penilaian kinerja secara umum diklasifikasikan ke dalam empat metode, yakni pendekatan sikap, pendekatan perilaku, pendekatan hasil, dan pendekatan kontingensi”. Pendekatan sikap merupakan metode yang secara spesifik menyangkut penilaian terhadap sifat, karakter dasar, atau kecenderungan emosional individu ketika berinteraksi di lingkungan kerja. Selanjutnya, pendekatan perilaku difokuskan pada observasi mengenai bagaimana orang bertindak, di mana kemampuan retensi individu diyakini akan meningkat apabila penilaian kinerja didukung oleh perbaikan tingkat perilaku kerja. Berbeda dengan hal tersebut, pendekatan hasil lebih memfokuskan evaluasi pada proses penciptaan produk akhir atau pencapaian target spesifik yang berhasil diselesaikan oleh individu. Terakhir, pendekatan kontingensi adalah metode evaluasi yang selalu dicocokkan dengan situasi tertentu yang sedang berkembang, seperti penggunaan pendekatan sikap yang dinilai paling selaras ketika pimpinan harus membuat keputusan promosi untuk calon yang memiliki penugasan tidak sama.

2.1.7.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Pencapaian tingkat kinerja yang optimal di dalam sebuah organisasi pemerintahan tidak terjadi secara instan, melainkan sangat dipengaruhi oleh interaksi berbagai faktor krusial. Masram (2017) menguraikan bahwa “faktor-faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan mencakup elemen efektivitas dan efisiensi, kelengkapan wewenang, kedisiplinan, serta inisiatif individu”.

- 1) Efektivitas dan efisiensi menjadi faktor penentu karena apabila suatu tujuan dapat dicapai namun menimbulkan akibat buruk yang tidak

diharapkan, maka pencapaian tersebut tetap dikategorikan sebagai tindakan yang tidak efisien.

- 2) Otoritas atau wewenang, yakni sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam organisasi formal yang dimiliki oleh pimpinan untuk mengarahkan anggotanya melakukan kegiatan yang berkontribusi pada target.
- 3) Disiplin, yang dimaknai sebagai tingkat kepatuhan dan ketaatan aparatur terhadap hukum, standar operasional prosedur, serta peraturan kepegawaian yang berlaku.
- 4) Inisiatif, yaitu variabel yang berkaitan erat dengan daya pikir dan kreativitas individu dalam membentuk ide segar untuk memecahkan hambatan birokrasi yang sejalan dengan visi organisasi.

2.1.7.4 Dimensi Kinerja

dalam memastikan bahwa proses evaluasi berjalan secara objektif, sistematis, dan terukur, setiap organisasi wajib memiliki seperangkat dimensi yang jelas sebagai alat ukur capaian akhir. Robbins (2016) menegaskan bahwa “dimensi kinerja adalah instrumen mutlak untuk mengukur sejauh mana tingkat pencapaian sasaran kerja seorang karyawan dalam satu siklus periode waktu tertentu”. Untuk kebutuhan instrumen pengukuran empiris, Robbins merumuskan lima dimensi utama yang merepresentasikan kinerja unggul, yang meliputi standar kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas sistem, dan tingkat kemandirian.

- 1) Kualitas dan kuantitas kerja mengacu pada seberapa rapi, teliti, dan seberapa banyak volume beban tugas administratif yang mampu diselesaikan secara tuntas oleh karyawan.
- 2) Ketepatan waktu menilai komitmen pegawai dalam mematuhi tenggat waktu pimpinan serta kemahiran mereka dalam memanfaatkan sumber daya secara maksimal.
- 3) kemandirian mengukur kapasitas otonomi karyawan dalam menepati kewajiban teknisnya secara mandiri.

2.2 Penelitian Sebelumnya Yang Relevan

Untuk menjaga orisinalitas serta menghindari duplikasi akademik, penelitian ini bersandar pada literatur terdahulu yang secara spesifik mengkaji hubungan variabel literasi digital dan kinerja. Berikut adalah perbandingan empiris penelitian terdahulu yang dinilai sangat relevan dengan objek kajian:

Tabel 2. 1 Penelitian Sebelumnya Yang Relevan

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil	Reaserch Gap
1	Handayani et al., (2024).	Pengaruh Kompetensi Literasi Digital dan Komunikasi yang Intensif terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (jurnal).	Kuantitatif (Kuesioner, Analisis Regresi Linear Berganda).	Literasi digital terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja PNS.	Keterbatasan analitis karena direduksi oleh variabel lain.
2	Ramadhani, F., & Syahyuti. (2023).	Pengaruh Literasi Digital dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Pemerintahan Daerah (jurnal).	Kuantitatif (Survei Eksplanatori, Skala Likert).	Kemampuan literasi digital memiliki pengaruh yang positif dan sangat signifikan terhadap efisiensi capaian target pegawai tata usaha pemerintahan.	Adanya variabel intervensi sehingga mengaburkan signifikansi dampak langsung dari literasi digital.
3	Muhadib et al., (2023).	Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Literasi Digital Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik (jurnal).	Kuantitatif (Kuesioner, Uji T dan Uji F).	Kecakapan digital terbukti memberikan dampak yang searah terhadap peningkatn kinerja operasional pegawai	berfokus pada bidang yang dominan ahli statistik dan IT.
4	Hansa et al., (2024).	Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Aplikasi Manajemen Kinerja di Badan Kepegawaian (jurnal).	Kuantitatif Deskriptif.	Tingkat pemahaman digital berpengaruh signifikan dalam menentukan tinggi rendahnya perolehan skor akhir evaluasi capaian e-kinerja aparatur.	Tidak fokus mengukur kemampuan literasi digital secara holistik.
5	Widiastuti, N., & Pratama, A. (2023).	Signifikansi Literasi Digital Melalui Employee	Kuantitatif (Analisis Jalur / Path Analysis).	Penguasaan literasi informasi memberikan pengaruh	Adanya variabel mediasi <i>employee</i>

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil	Reaserch Gap
		Engagement Dalam Memaksimalkan Kinerja ASN di Era SPBE (jurnal).		langsung yang signifikan terhadap kemampuan penyelesaian masalah birokrasi secara mandiri	<i>engagement</i> sehingga efek kausalitas tidak terpetakan.
6	Emilia, C., & Soemaryani, I. (2025).	Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Kinerja Pegawai: Studi Kasus Pada ASN Tata Usaha Pemerintahan (jurnal).	Kuantitatif (Kuesioner, Regresi Sederhana).	Kompetensi digital (seperti pembuatan konten dan kolaborasi) berpengaruh positif dan signifikan dalam membentuk postur kinerja unggul staf kesekretariatan.	Penggunaan teori dan dimensi yang bersifat makro, belum terfokus pada praktik dan teknikal.

Dari tinjauan beberapa penelitian terdahulu, secara konsisten mengonfirmasi adanya pengaruh dan hubungan kausalitas antara penguasaan literasi digital terhadap peningkatan kinerja aparatur di sektor publik. Rangkaian temuan dari para peneliti terdahulu menegaskan bahwa kemampuan literasi digital tidak hanya berfungsi mengakselerasi efisiensi administratif. Akan tetapi secara langsung menekan tingkat kelalaian atau *human error*. Namun demikian, mayoritas penelitian terdahulu cenderung menganalisis kemampuan literasi digital dengan menggabungkannya bersama variabel eksternal lain. Seperti, motivasi atau lingkungan kerja, sehingga dampak murni dari literasi digitalnya tidak spesifik dan dampak murninya kurang jelas, serta hanya menilai dari segi pemahaman dasar. Dan juga mengambil lokus penelitian pada instansi yang dominan ahli IT sehingga mengurangi esensi variabel literasi digital. Berangkat dari pertimbangan tersebut, penelitian ini diselenggarakan guna memberikan sudut pandang baru untuk mengisi kesenjangan tersebut.

2.3 Kerangka Berpikir

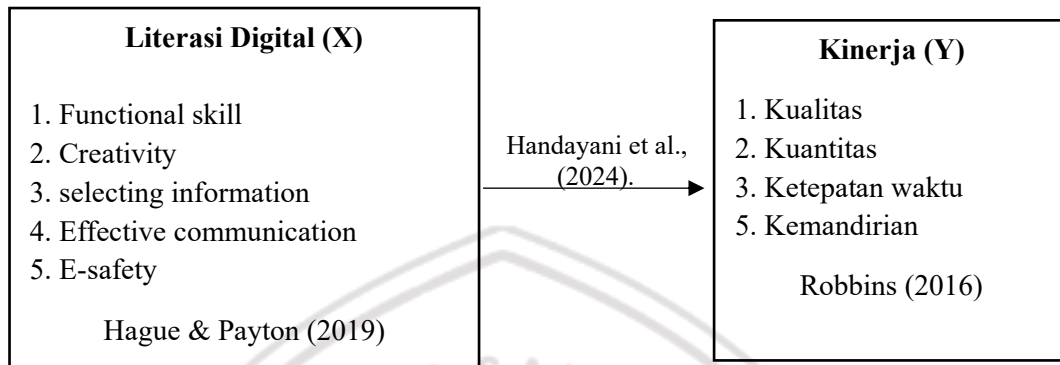
Tuntutan implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan target pencapaian *Corporate University (CorpU)* Kategori A pada tahun 2026 mengharuskan adanya transformasi kerja fundamental di lingkungan pemerintahan.

Bagian Sekretariat BPSDM Provinsi Jawa Barat memegang peranan vital sebagai pusat kendali administrasi yang menentukan kelancaran laju operasional lembaga secara keseluruhan. Efektivitas penyelenggaraan dukungan pelayanan di unit sentral ini sangat bergantung pada tingkat capaian kinerja kumulatif dari setiap individu pegawainya. Kinerja aparatur yang optimal pada tataran birokrasi modern menuntut penyelesaian beban tugas yang berkualitas, berkuantitas tinggi, tepat waktu, dan mandiri (Robbins, 2016).

Literasi digital dalam konteks administrasi modern tidak direduksi sekadar sebagai keahlian teknis pengoperasian komputer, melainkan kecakapan komprehensif yang memuat delapan komponen praktik sosial-teknikal (Hague & Payton, 2019). Penguasaan keterampilan fungsional, daya kreativitas, serta kapasitas berpikir kritis aparatur akan secara langsung mendongkrak dimensi kualitas dan kuantitas pengolahan tata naskah harian. Lebih jauh lagi, pemahaman sosio-kultural, kecakapan berkolaborasi, dan kemampuan komunikasi yang efektif akan memperlancar mekanisme koordinasi lintas divisi tanpa memicu kendala miskomunikasi. Pada saat yang bersamaan, keahlian menyeleksi informasi presisi serta penerapan kedisiplinan keamanan elektronik (*e-safety*) akan membentuk kemandirian pegawai dalam mengeksekusi tanggung jawab kedinasannya secara otonom. Implementasi kedelapan komponen literasi maya ini secara terpadu diyakini mampu meruntuhkan kelambatan birokrasi konvensional sekaligus mengeliminasi potensi kelalaian manusia (*human error*).

Interelasi yang sangat presisi antara kedalaman literasi digital dan peningkatan capaian kinerja aparatur tersebut telah dikonfirmasi secara valid oleh berbagai kajian empiris terdahulu. Transformasi kebiasaan pegawai dari tata kelola kertas fisik menuju manajemen dokumen elektronik nirkertas terbukti mengakselerasi proses pencapaian indikator sasaran strategis institusi negara. Fakta ini menegaskan postulat bahwa investasi manajerial berupa penanaman pola pikir digital yang holistik pada diri aparatur senantiasa berbanding lurus dengan peningkatan efisiensi pelayanan publik. Berdasarkan sintesis alur pemikiran teoretis serta dukungan pembuktian empiris tersebut, relasi kausalitas prediktif antarvariabel dalam penelitian ini dapat dipetakan secara amat terstruktur.

Paradigma hubungan sebab-akibat antara variabel independen Literasi Digital (X) terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai (Y) tersebut kemudian divisualisasikan melalui rancangan kerangka berpikir dibawah ini.



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian pada dasarnya merupakan jawaban tentatif atas rumusan masalah yang berakar pada kajian teoretis, dan masih memerlukan pembuktian lebih lanjut melalui pengujian data di lapangan (Retnawati, 2025). Berpijak pada landasan kerangka rasionalitas pemikiran dan sintesis kajian pustaka, peneliti merumuskan dua bentuk pernyataan hipotesis statistik utama yang terdiri atas hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a).

- 1) Hipotesis nol (H_0) mengasumsikan secara parsial bahwa literasi digital tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan capaian kinerja pegawai pada Bidang Sekretariat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat.
- 2) Hipotesis alternatif (H_a) menyatakan bahwa penerapan literasi digital memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Bidang Sekretariat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat.